

**Emilia Myntti**

**FIILIS & FOCUS – UUSI TAPA KÄYDÄ KEHITYSKESKUSTE-  
LUJA SEPPÄLÄSSÄ**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2017**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Helmikuu 2017	<b>Tekijä</b> Emilia Myntti
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> FIILIS & FOCUS – UUSI TAPA KÄYDÄ KEHITYSKESKUSTELUJA SEPPÄLÄSSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 37+3	
<b>Työelämäohjaaja</b> Mari Hartig		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajayritys oli Seppälä Oy. Seppälä on suomalainen vaatekauppa-ketju, jolla on yli 100 myymälää Suomessa ja Virossa. Sen valikoimaan kuuluu naisten, mies-ten ja lasten vaatteet ja asusteet sekä kosmetiikkaa.</p> <p>Työn aiheena oli kehittää toimeksiantajayritykselle uusi tapa käydä kehityskeskusteluja. Työn tuloksena syntyi Fiilis &amp; Focus -kehityskeskustelumalli, jonka tavoitteena on luoda aidosti motivoivia ja hyödyllisiä kehityskeskusteluja toimeksiantajayrityksessä. Uuden kehityskes-kustelumallin kautta tullaan saamaan nopeampia ja parempia tuloksia henkilöstön kehitty-misessä, jonka seurauksena koko organisaatio kehittyy. Uusi kehityskeskustelumalli on aiem-paa vapaamuotoisempi eikä siinä käytetä lomakkeita perinteisten kehityskeskustelumallien tapaan. Fiilis &amp; Focus -kehityskeskustelut otetaan käyttöön Seppälässä alkuvuodesta 2017.</p> <p>Työn tietoperusta koostui henkilöstöjohtamisesta ja sen eri aihealueista, kuten henkilöstöstra-tegiasta, -politiikasta ja -suunnittelusta sekä henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä. Teori-assa käsiteltiin myös kehityskeskusteluja, niiden historiaa ja haasteita sekä onnistuneen kehi-tyskeskustelun piirteitä.</p>		
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskuste-lut		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> February 2017	<b>Author</b> Emilia Myntti
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> FEELING & FOCUS – A NEW WAY TO HAVE DEVELOPMENT DISCUSSIONS IN SEPPÄLÄ		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 37+3
<b>Supervisor</b> Mari Hartig		
<p>The employer of this thesis was Seppälä Oy. Seppälä is a Finnish clothing chain which has over 100 stores in Finland and Estonian. Its assortment consists of women's, men's and children's clothing, accessories and cosmetics.</p> <p>The aim of this thesis was to develop a new development discussion method. The result of the thesis produced Feeling &amp; Focus development discussion method which aim is to create motivational and worthwhile development discussions in the employer company. There will be faster and better results in human resource development with the new method. The new development discussions are more informal and there are not any forms like in traditional development discussions. Feeling &amp; Focus development discussions will be taken into use in early 2017.</p> <p>The theoretical part consists of human resources and its different areas like human resources strategy and policy, staff planning, human resource development and development of skills. There is also chapter about development discussions, their history and challenges and what a successful development discussion is a like.</p>		
<b>Key words</b> human resources (HR), human resource development, development of skills, development discussion		

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja merkitys .....	3
2.2 Henkilöstöstrategia ja -politiikka .....	4
2.3 Henkilöstösuunnittelu .....	5
2.4 Suorituksen johtaminen .....	7
2.5 Henkilöstön kehittäminen .....	8
2.6 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen .....	8
2.7 Sisäinen motivaatio .....	11
2.8 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	12
2.9 Henkilöarviointi.....	13
2.10 Esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä vuorovaikutus .....	15
3 KEHITYSKESKUSTELU .....	17
3.1 Kehityskeskustelun käsite ja tarkoitus .....	17
3.2 Kehityskeskusteluiden historiaa .....	19
3.3 Kehityskeskusteluiden haasteet ja ongelmat .....	20
3.4 Onnistunut kehityskeskustelu .....	22
3.5 Lomakkeettomat kehityskeskustelut .....	23
4 SEPPÄLÄ OY .....	25
4.1 Seppälän historia.....	25
4.2 Seppälän arvot ja leadership.....	27
5 FIILIS & FOCUS -KEHITYSKESKUSTELUT .....	29
5.1 Vanha tapa käydä kehityskeskusteluja Seppälässä.....	29
5.2 Fiilis & Focus -kehityskeskustelun sisältö ja tavoitteet .....	30
5.3 Fiilis & Focus -kehityskeskustelumallin lanseeraaminen Seppälässä.....	32
6 POHDINTA.....	33
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työn teoreettinen viitekehys.....	2
KUVIO 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli.....	5
KUVIO 3. Pehmeä ja kova henkilöstösuunnittelu.....	6

KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen prosessi.....	9
KUVIO 5. Fiilis & Focus -kehityskeskustelun teoreettinen malli.....	30

## 1 JOHDANTO

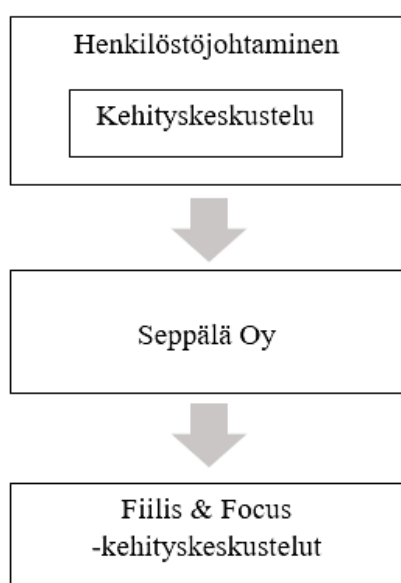
Uusia vaatekauppaketjuja on tullut Suomeen viime vuosikymmeninä runsaasti, joten kilpailua tänä päivänä on todella paljon. Perinteiset kivijalkamyymälät ovat saaneet kilpailijoikseen myös erilaiset maailmanlaajuiset verkkokaupat. Monista paikoista henkilöstöä ja sen kautta henkilökohtaista palvelua on karsittu teknologisoitumisen ja huonon taloudellisen tilanteen myötä. Sen vuoksi henkilöstö on hyvin tärkeä kilpailutekijä tänä päivänä. Osaava ja motivoitunut henkilökunta antaa hyvät lähtökohdat yrityksen menestymiselle. Organisaation tulisi-kin antaa hyvät mahdollisuudet henkilöstön ja sen osaamisen kehittymiselle, sillä juuri henki- löstö on yksi tärkeimmistä voimavaroista ja kilpailutekijöistä.

Opinnäytetyöni on luonteeltaan kehittämistehtävä ja sen toimeksiantajayrityksenä on Seppälä Oy. Seppälä Oy on suomalainen vaatekauppaketju, jolla on yli 100 myymälää Suomessa ja Vi-rossa. Opinnäytetyön aiheena on uuden kehityskeskustelumallin kehittäminen toimeksianta- jayritykselle. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä esimiehenä ja sen kautta halusin läh- teä kehittämään uutta kehityskeskustelumallia, sillä vanha malli ei vastannut tämän päivän tarpeisiin eikä tuonut haluttuja tuloksia. Koen myös itse, että henkilöstön ja sen osaamisen kehittäminen sekä motivointi ovat erittäin tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja niillä on myös suuri merkitys yrityksen menestyksessä ja tuloksessa. Otin yhteyttä Seppälän henki- löstöjohtajaan, joka olikin jo pohtinut Seppälälle uutta kehityskeskustelutapaa. Tämän pohjalta lähdin työstämään opinnäytetyötäni ja sen tuloksena syntyi uusi Fiilis & Focus -kehityskeskus- telumalli toimeksiantajayritykselle.

Fiilis & Focus -kehityskeskustelut tulevat korvaamaan perinteiset lomakekeskeiset kehityskes- kustelut Seppälässä alkuvuodesta 2017. Uudella tavalla käytävien kehityskeskusteluiden ta- voitteenä on kehittää henkilöstöä ja sen osaamista, motivoida henkilöstöä ja aikaansaada

avointa dialogia koko organisaatiossa. Lisäksi se antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti epäkohtiin odottamisen sijaan, mikä taas tuo nopeampia sekä parempia tuloksia ja näin koko organisaatio pystyy kehittymään entistä paremmin.

Teoriaosuus koostuu ensinnäkin henkilöstöjohtamisesta ja sen eri aihealueista, kuten henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta sekä henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä, joita käsitellään luvussa 2. Luvussa kolme tarkastellaan kehityskeskustelun käsitettä, sen historiaa ja haasteita sekä sitä, millainen on onnistunut kehityskeskustelu. Teoriaosuuden jälkeen esittelen toimекsiantajayrityksen Seppälä Oy:n luvussa neljä. Kuviossa 1 on työn teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön empiirisessä osassa kerrotaan uudesta Fiilis & Focus -kehityskeskustelumeneelmästä sekä sen lanseeraamisesta koko organisaatiolle ja kuvataan myös Seppälän vanhaa kehityskeskustelutapaa.



KUVIO 1. Työn teoreettinen viitekehys

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja merkitys

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä se tukee huomattavasti liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö yrityksen tarvitsemiin tarpeisiin. Lisäksi yrityksen tulee huolehtia osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on taata työntekijän työkyky, motivaatio sekä tahto sitoutua yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu myös juridinen puoli, kuten että yrityksessä noudatetaan henkilöstöön liittyviä lakeja, sopimuksia ja asetuksia. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Tällöin henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen osaan:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM)
- työelämysuhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)
- johtajuus ja esimiestyö (leadership) (Viitala 2013, 20.)

Johtaminen ja esimiestyö ovat suuressa avainasemassa siinä, onnistuuko yritys motivoimaan henkilöstönsä niin, että kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden ja tulosten eteen ja saavuttamiseksi. Yrityksen on myös pysyttävä kilpailukykyisenä, johon kaikkien työpanos vaikuttaa. Henkilöstötoimien suunnittelu, rekrytointi, motivointi, perehdyttäminen, kehittäminen ja palkitseminen kuuluvat muun muassa henkilöstöjohtamiseen. On tärkeää houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä, ja pitämään nämä henkilöt yrityksessä – tämä onnistuu muun muassa motivoimalla ja kannustamalla heitä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös erilaisten prosessien johtamista, päätösten tekoa, valta- ja vastuukysymyksiä sekä mahdollisten konfliktien ratkaisuja ja neuvotteluja. Käytännön tasolla henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö pitävät sisällään



palautteen antamista, palavereiden pitämistä, motivointia, tiedonkulkua ja delegointia. Esimies vaikuttaa vääjäämättä myös työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön suhteisiin. (Österberg 2015, 127.)

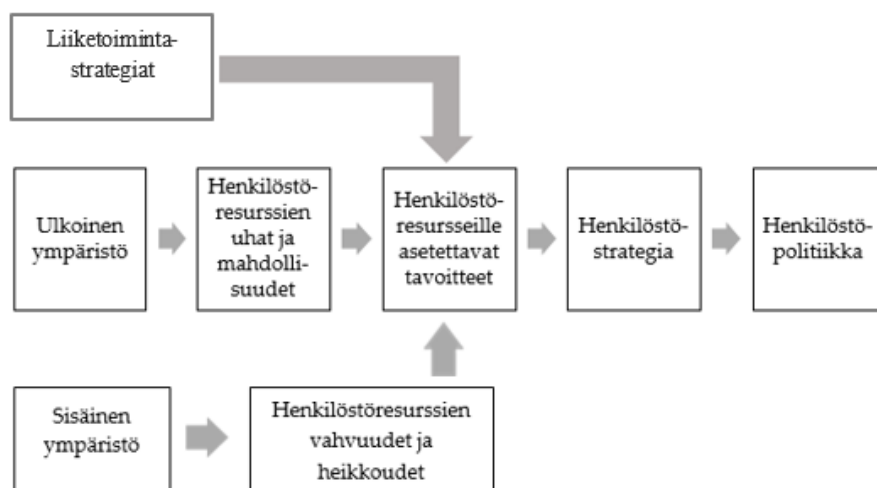
Kauhanen (2012a, 16) esittää henkilöstöjohtamisen perimmäisiksi tavoitteiksi seuraavat:

- organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä
- pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytyksiä hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan henkilökuntaa hyvistä työsuorituksista
- kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön osaamista ja työkykyä
- tukemaan mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa.

Usein organisaation johto ei miellä henkilöstöä tärkeimmäksi voimavaraksi, vaan esimerkiksi kustannustekijäksi. Lisäksi organisaatiossa ei ole välttämättä henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä ja osaajia tai henkilöstön johtaminen ja sen tavoitteet eivät ole johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeisimpiä. (Kauhanen 2012a, 16.)

## 2.2 Henkilöstöstrategia ja -politiikka

Henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua voidaan kuvata prosessina, jossa määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia tavoitteet huomioiden ja laaditaan henkilöstöpolitiikka. Strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on kehitetty paljon. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu auttaa hahmottamaan henkilöstötarvetta niin määrällisesti kuin laadullisestikin. (Kauhanen 2012a, 22–23.) Kuvio 2 osoittaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön vaikutuksia liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan.



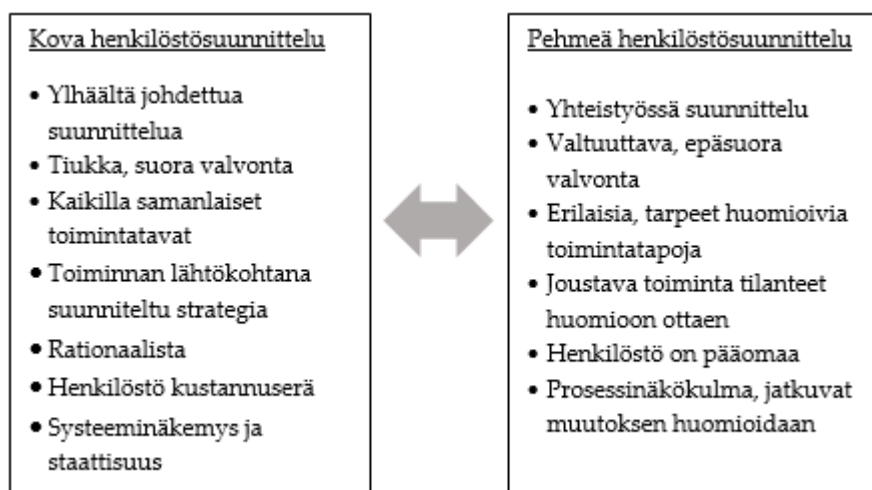
KUVIO 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 320)

Henkilöstöstrategia liittyy läheisesti liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöstrategian suunnittelussa keskitytään henkilöstöresurssien johtamiseen pitkällä aikavälillä. Siinä arvioidaan liiketoimintastrategian kautta nykyistä henkilöstöresurssien tilaa, henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tarpeita tulevaisuudessa ja suunnitellaan miten nämä toteutetaan. (Österberg 2015, 25.) Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön tason toimintaa, kuten operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Sen osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2013, 52.)

## 2.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa eri vaihtoehtojen pohtimista, joilla saavutetaan organisaation oikeanlainen ja riittävä osaaminen. Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan myös organisaation tämän hetkistä osaamista ja sen kehittämistä, muuttuvaa ympäristöä, kilpailutilanteita ja työvoimatarjontaa. (Österberg 2015, 26–27.)

Viitalan (2013, 57–58) mukaan henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja toimintaa, millä varautua siihen. Suunnittelulla varmistetaan, että henkilöstöä on oikeissa paikoissa oikeanlaisella osaamisella varustettuna. Henkilöstösuunnittelussa suunnitellaan myös toimenpiteitä, joiden kautta kehitetään ja pidetään yllä osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta. Kaikki organisaation suunnitelmat vaikuttavat henkilöstöön tavalla tai toisella – oli sitten kyse yrityksen toiminnan laajentamisesta, supistamisesta tai kehittämisestä. (Viitala 2013, 57–58.) Henkilöstösuunnittelussa, kuten myös koko henkilöstöjohtamisessa, voidaan kuvata kaksi eri lähestymistapaa: kova ja pehmeä (KUVIO 3).



KUVIO 3. Pehmeä ja kova henkilöstösuunnittelu (mukaillen Viitala 2013, 58 [Leopold 2002, 27])

Kovasta henkilöstösuunnittelusta puhutaan, kun tarkoitetaan rationaalista toimintaa. Siinä henkilöstö nähdään kustannuseränä ja lähtökohtana pidetään liiketoiminnan strategiaa ja suunnitelmia. Henkilöstösuunnittelua johdetaan ja valvotaan ylemmältä tasolta. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on taas yhteistoiminnallista ja joustavaa, ja henkilöstö nähdään pääomana. Tässäkin lähtökohtana on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, mutta henkilöstö mukautetaan liiketoimintaan muutokset huomioon ottaen. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa on päälinjauksia, joiden sisällä annetaan eri tahoille organisaation sisällä vapautta etsiä tilanteisiin soveltuvia ratkaisuja. (Viitala 2013, 58.)

## 2.4 Suorituksen johtaminen

Suorituskyky tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, joiden varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Suorituskyky tulee määritellä aina kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaan. Lisäksi se voi tarkoittaa yrityksen eri tasoilla eri asioita. Menestys- tai suorituskykytekijät voivat olla esimerkiksi taloudellisia, kuten esimerkiksi maksuvalmius, kannattavuus, valistuskustannukset ja kasvu. Muita tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimitusaika, laatu tai asiakastyytyväisyys. (Viitala 2013, 132.)

Suorituksen johtaminen tai suoriutumisen johtaminen (performance management) tarkoittaa johtamistyyliä, jossa painopisteinä ovat suoritukset ja suoriutuminen. Tässä johtamismallissa tavoitteena on tuloksellisuuden parantaminen ihmisten suorituksia parantamalla. Suorituksen johtamisen kaksi keskeisintä asiaa ovat tavoitteet ja palkitseminen. Kyseisessä johtamismallissa on tärkeää selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden ja kriteerien asettaminen. Lisäksi on hyvin tärkeää, että tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan. Jos huomataan, että suoriutuminen ei ole halutulla tasolla, analysoidaan siihen vaikuttaneita tekijöitä. Syy voi olla esimerkiksi osaamisen puute, jolloin aletaan kehittämään osaamista. Paremman osaamisen varassa uskotaan saatavan myös parempia suorituksia. Suoriutumisen arvioinnin perusteella määritellään usein myös palkitseminen ja motivoivan palkitsemisen avulla pyritään vaikuttamaan myös suoriutumiseen. (Viitala 2013, 130–131.)

Kauhanen (2012b, 61) esittää, että suorituksen johtamisessa on kyse siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaiselle onnistumisen edellytykset tämän työtehtävissään. Johtamismalli on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Yksinkertaisesti suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että niin yksilö, tiimi kuin koko organisaatiokin tietävät mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat tavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat (miten ja mitä mitataan) sekä mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. (Kauhanen 2012b, 61.)

## 2.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat tärkeitä asioita puhuttaessa yrityksen kilpailukyvyistä. Kilpailutilanteet muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen on pystyttävä reagoimaan muutoksiin. (Österberg 2015, 143.) Kyky muuttua nopeasti ja oikea-aikaisesti vaatii yritykseltä joustavuutta ja yleistä osaamista, jonka varassa voidaan kehittää uutta tarvittavaa tietotaitoa. Jatkuva oppiminen on yksi edellytyksistä yrityksen hengissä pysymiselle. Se vaatii paljon työntekijöiltä ja jokaisen on huolehdittava oman osaamisensa kehittämisestä. Uuden oppiminen tarkoittaa myös menneistä oppimista ja sitä, että syventää jo aiemmin opittuja taitoja. (Österberg 2015, 145–146.)

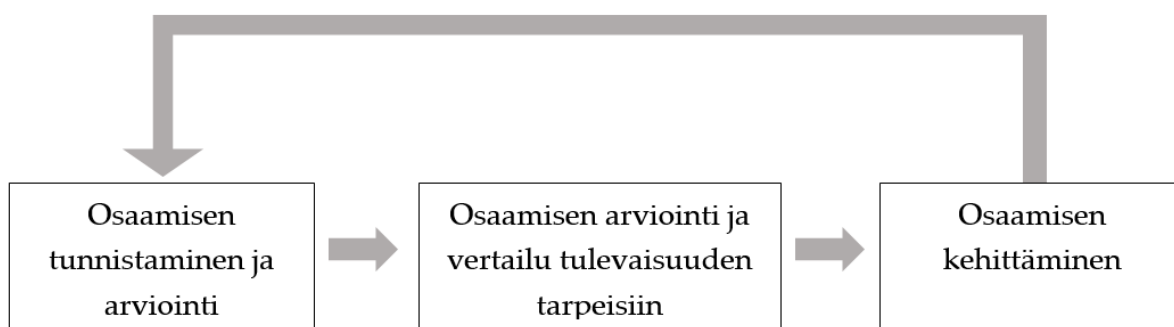
Henkilöstön kehittämistarpeiden tulisi lähteä organisaation liiketoiminnasta, ydinosasta ja tarpeista. Kehittämistarpeiden määrittely kannattaa tehdä yksityiskohtaisesti organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Kehittämismenetelmiä on useita, kuten työpaikalla toteutettavat sijaisuudet, projektityöskentely, mentorointi ja perehdyttäjänä toimiminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä voivat olla esimerkiksi opintokäynnit, opiskelu oppilaitoksissa, verkko-opiskelut, ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoamat koulutukset ja yrityksen sisäiset koulutukset. (Österberg 2015, 149–150.)

## 2.6 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Osaaminen tarkoittaa yksilötasolla henkilön tietoja ja taitoja sekä asennetta, jolla suoriudutaan tehtävistä ja saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Osaaminen on kirjaviisauden lisäksi käytännön kokemuksia, kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita sekä toimia verkostoissa. Osaaminen näkyy kaikessa toiminnassa ja käyttäytymisessä niin selviytymisenä, onnistumisena kuin kehittymisenäkin. Omasta osaamisesta ja kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa ammattitaitoa. (Valtiokonttori 2009, 15.) Osaaminen on tiedostamista mitä, miksi ja miten jokin asia on. Osaamisen lisääntyessä myös toiminta ja itsetuntemus

lisääntyvät. Osaaminen kostuu tiedoista, taidoista ja persoonallisista ominaisuuksista. (Valtti 2017.)

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen ylläpitoa ja uudistamista toivottuun suuntaan. Osaamisen kehittämisessä on asetettava asioita tärkeysjärjestykseen ja tehtävä valintoja. Lisäksi siihen tulee varata aikaa sekä voimavaroja. Osaamisen kehittäminen voi muodostaa suuren kustannuserän varsinkin nopeasti kehittyvissä yrityksissä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, minkä takia olisi hyvä puhua investoinneista eikä kustannuksista. Osaamiseen tehtäviä investointeja tulisi suunnitella yhtä tarkkaan, kuin muitakin organisaation investointeja. (Viitala 2013, 186.) Osaamisen erittely ja nimeäminen sekä osaamista selkeyttävät jäsenyykset tuottavat kehityksen arviointikeskusteluille, vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle ja kiintopisteitä kehittämissuunnitelman laadinnalle (Viitala 2013, 182). Nämä tulisi ottaa tarkasteluun tasaisin väliajoin kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183 [Viitala 2006,87])

Yrityksen kilpailukyvyyn lähtökohtana on se, mitä kaikkea yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja miten nopeasti henkilöstö oppii uutta ja kehittyy työssään. Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämän tuloksena yrityksen toimintatavat, tuotteet, palvelut ja innovaatiot kehittyvät ja lopulta taloudellinen tulos paranee. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksen työntekijöiden osaamisen parantaminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksilön tärkeys on hyvin suuressa asemassa, sillä yksilön osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Osaamisen johtamisen ydin on siis yksilön kehittäminen sekä oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamista voidaan henkilöstösuunnittelussa tarkastella seuraavilla kysymyksillä:

- Millaista osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät?
- Mitä osaamista pidämme itsellämme sisäisesti ja mistä ostamme ulkopuolelta?
- Kenellä tarvittavaa osaamista on?
- Poistuuko yrityksestä sellaista osaamista, jonka poistuminen voitaisiin ennakoida? Milloin tätä tapahtuu ja paljonko?
- Tarvitaanko uusia osaajia?
- Tullaanko jostakin osaamisesta luopumaan ja millä aikavälillä?
- Paljonko tarvittava osaaminen maksaa? (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittämiseen voidaan tehdä kehittämissuunnitelma osana normaalia vuosisuunnitelmaa, jonka pohjana on yrityksen tavoitteet ja osaamistarvekartoitus. Suunnitelmassa otetaan huomioon koko henkilöstö, yksiköt, ryhmät, tiimit ja yksittäiset henkilöt. Suunnitelmaa voidaan kartoittaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mihin pyritään? Mikä on tavoiteltava osaamistaso?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Missä ajassa kehittämistoimet suoritetaan?
- Kuka vastaa kehittämisestä?
- Kuinka paljon kehittämiseen ollaan valmiita laittamaan rahaa? (Viitala 2013, 186–187.)

Viitalan (2013, 187) mukaan kehityskeskustelujärjestelmä tukee jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja sen suunnittelua. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja esimiehen ja alaisen välisiä

luottamuksellisia keskusteluja. Keskustelujen tavoitteena on ohjata henkilökohtaisesti henkilöä sekä kerätä tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut tukevat niin yksittäisen osaamisen kehittymistä kuin myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Viitala 2013, 187.) Kehityskeskusteluja käsitellään tarkemmin luvussa 3.

## 2.7 Sisäinen motivaatio

Motivaatio perustuu motiiveihin eli tarpeisiin, haluihin, vietteihin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatio on taas motiivien aikaansaama tila. Motivaatio määrää, miten ahkerasti ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa on suuntautunut. (Terveysverkko 2017.) Motivaatio on monimutkainen prosessi, johon liittyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 9.) Tutkimusten mukaan motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, tehtävien valintaan, pysyvyyteen sekä suoritukseen. Ihminen, joka on voimakkaasti motivoitunut yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön sekä keskittyy ja suoriutuu paremmin tehtävistään. (Liukkonen ym. 2006, 12 [Deci & Ryan 1985].) Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka eroavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien ja palkkioiden puolesta (Terveysverkko 2017).

Tulevaisuudessa yrityksen tärkein menestystekijä tulee olemaan motivoitunut henkilöstö. Sisäisesti motivoitunut ihminen syttyy työstä itsestään eikä vain työn tuottamista ulkoisista palkkioista. Organisaatio, jossa lähtökohtana on osaaminen ja uusiutuminen, vaatii työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukevaa johtamista. Motivoituneet työntekijät ovat 16 % tuottavampia ja 32 % sitoutuneempia omaan työhönsä, kuin epämotivoituneet. (Filosofian Akatemia 2017.) Sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoiseen motivaation nämä tekijät ovat yhteydessä kielteisesti (Liukkonen ym. 2006, 28).



Sisäisen motivaation löytää parhaiten, kun tuntee omat vahvuutensa ja mukavuusalueensa. Sisäinen motivaatio voi myös kehittyä työskentelemällä ja opiskelemalla. Erehdykset ja yritykset edesauttavat sisäisen motivaation kehittymistä, sillä ihmiset motivoituvat hyvän palautteen ja onnistumisten kautta. Työntekijälle tulee tarjota vapauksia ja mahdollisuuksia sekä aikaa kehittymiseen – näin tuloksia syntyy varmemmin. Työntekijää voidaan kutsua sisäisesti motivoituneeksi, kun hän löytää ammatillisen intohimonsa. Sisäisesti motivoituneilla ihmisillä on yksi ominaispiirre: he pyrkivät toteuttamaan itseään, eivätkä syyttele olosuhteita. Useiden tutkimusten mukaan luovuutta töissä käyttävät ovat kaikista motivoituneimpia. (Toikka 2012.)

## **2.8 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen vaikuttaa palautteen antajan ja sen vastaanottajan suhde ja toimintaympäristö. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee kaikkiin suuntiin – niin esimieheltä alaiselle, kuin alaiselta esimiehellekin. Sen lisäksi myös työntekijät antavat toisillensa palautetta. Esimiehen tulee antaa palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, jotta palautteen antamisen hyödyt konkretisoituvat. Hyvä palautekulttuuri koostuu molemmista palautelajeista. Usein työyhteisössä palautetta annetaan vain epäonnistumisista tai heikoista suorituksista. Yhtenä ääripäänä voidaan pitää myös esimiestä, joka ei koskaan anna epäonnistumista koskevaa korjaavaa palautetta. Jos esimies keskittyy vain onnistuneiden suoritusten palautteen antoon, menettää palaute merkityksensä ja esimiehen uskottavuus heikkenee. Jos esimies ei anna palautetta ollenkaan, koetaan hänet poissaolevana ja välinpitämättömänä. (Aarnikoivu 2008, 141–143.)

Määrällisesti työntekijän pitäisi saada enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos palautteet kohdistuvat vain epäonnistumisiin, on mahdollista, että henkilö kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tällöin palautetta ei pystytä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. Palaute pitäisikin nähdä nimenomaan toimintatapaa

koskevana. Kun henkilö vastaanottaa määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista, kykenee hän paremmin vastaanottamaan myös korjaavaa palautetta ja kehittämään toimintatapaansa palautteen mukaan. (Aarnikoivu 2008, 144.)

Palautteenantajan oma suhtautuminen ja asennoituminen vaikuttavat myös palautteeseen ja tapaan antaa sitä. Kun itse suhtautuu palautteeseen arvokkaana asiana, näkyy se myös palautteen antamisessa ja tukee myös palautteen vastaanottamista. Olisi tärkeää, että palautteen antaminen on luonteva asia organisaation arjessa. Kuitenkin monet esimiehet pitävät varsinkin korjaavan palautteen antamista vaikeana. Palautteen antamiseen pitäisi suhtautua kuitenkin niin, että ilman palautetta ei voi kehittyä tai osoittaa välittämistä. (Aarnikoivu 2008, 145.)

## 2.9 Henkilöarviointi

Usein henkilöstökulut ovat suurimpia menoeriä organisaatioiden budjeteissa ja sen vuoksi asioita, jotka mietityttävät ylintä johtoa. Henkilöstöltä vaaditaan kuitenkin huippusuorituskykyä ja henkilöstön tulee olla hyvin yhteen toimivaa kaikilla tasoilla, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. Hyvät henkilöarviointit antavatkin organisaatioille ja niiden johdoille tärkeää tietoa henkilöstöstä. Niiden avulla saadaan tietoa henkilön

- sopivuudesta organisaation kulttuuriin, tiettyyn työrooliin, esimieheen ja tiimiin
- osaamisesta, käyttäytymispiirteistä, työsuorituksesta ja kehitystarpeista
- oppimis- ja kommunikointityylistä
- rehellisyydestä, luotettavuudesta, työmoraalista ja asenteista erilaisia asioita kohtaan
- paineensietokyvystä, reagoinnista konflikteihin, stressiin ja muutoksiin. (Profiles International Finland 2010.)

Henkilöarvioinneista saatavaa tietoa voidaan käyttää henkilöstöön liittyvien päätösten teossa. Arviointien kautta saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi kommunikoinnin parantuminen, konfliktien vähentyminen, työtyytyväisyyden parantuminen, koko henkilöstön osaamisen, tuotta-

vuuden tason ja joustavuuden lisääntyminen sekä strategisen työvoimasuunnittelun ja muutostalouden tehostuminen. Henkilöarvioinnit paljastavat nopeasti, johdonmukaisesti, syvästi sekä objektiivisesti sellaista tietoa työntekijöistä, mitä useimmat esimiehet eivät itse saisi selville. (Profiles International Finland 2010.)

Henkilöarviointeja on erilaisia erilaisiin tarkoituksiin. Näitä ovat kovien taitojen arvioinnit, pehmeiden taitojen arvioinnit, suoritusarvioinnit sekä job-matching arvioinnit. Kovien taitojen arviointi mittaa henkilön teknistä ja hallinnollista osaamista konkreettisissa asioissa. Nämä taidot ovat yleensä helposti havaittavissa, määriteltävissä ja mitattavissa sekä niitä on yleensä helppo opettaa. Pehmeiden taitojen arvioinnissa mitataan taas henkilön ajattelua ja oppimista. Siinä arvioidaan esimerkiksi henkilön kognitiivisia taitoja, kommunikointityyliä, käyttäytymistä, persoonallisuutta, asenteita, arvoja ja johtamistyyliä. Näiden asioiden mittaaminen, määrittelemine ja havaitseminen on vaikeampaa, sillä ihmisen persoonallisuuteen vaikuttaa niin monet asiat. Organisaatiot tekevätkin usein valintapäätöksiä pehmeiden taitojen perusteella ja valmentavat sittemmin kovien taitojen kanssa. (Profiles International Finland 2010.)

Suoritusarviointien kolme yleisintä tyyppiä ovat 180 ja 360 asteen arvioinnit sekä asiakasarvioinnit. 180 asteen arvioinnissa palautetta antavat henkilö itse sekä hänen esimiehensä tai hänen alaisensa. 360 asteen arvioinnissa palautetta antavat kolme osapuolta: henkilö itse, hänen esimiehensä sekä hänen alaisensa. Asiakasarvioinneissa palautteenantajina toimivat asiakkaat. Job-matching arvioinneissa arvioidaan henkilön potentiaalisia mahdollisuuksia menestyä jossain tietyssä työtehtävässä. Arviointiin osallistuvan henkilön kognitiivisia kykyjä, kiinnostusta ja käyttäytymistyyliä arvioidaan ja verrataan organisaation huippusuorittajien profiileihin. (Profiles International Finland 2010.)

Henkilöarviointeja voidaan käyttää eri tilanteissa työsuhteen elinkaaren aikana. Esikarsintavaiheessa voidaan seuloa nopeasti pois ne kandidaatit, joilla ei ole työnantajan vaatimia perusedellytyksiä. Henkilöarviointeja käytetään monesti arvioimaan työnhakijoita tai yrityk-

sessä olevia henkilöitä mikäli heitä ollaan sijoittamassa toisiin työtehtäviin. Perehdyttämisvaiheessa käytettävät arvioinnit auttavat työnantajaa ymmärtämään uusien työntekijöiden käyttäytymistä ja näin varmistamaan työntekijän ja esimiehen yhteistyön onnistumisen. Johtamistyössä arvioinnit auttavat esimiehiä ymmärtämään alaistensa käyttäytymistä, mikä on tärkeää kun halutaan motivoida ja auttaa vaikeissa tilanteissa. Henkilöarvioinnit tukevat myös koulutusta ja valmennusta. Henkilöarvioinnit ovat hyvin tärkeitä strategisessa työvoima- ja urasuunnittelussa, sillä ne antavat tietoa sen hetkisestä osaamisesta sekä tulevaisuuden tarpeista. Arviointien avulla voidaan tunnistaa myös korkean potentiaalin työntekijät ja varmistaa heidän pysyvyytensä organisaatiossa. (Profiles International Finland 2010.)

## **2.10 Esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä vuorovaikutus**

Jatkuva vuorovaikuttaminen vaatii esimiehen läsnäoloa. Luottamusta voidaan rakentaa esimiehen ja alaisen välille vain olemalla läsnä. Lisäksi jatkuva palaute ja palkitseminen varmistavat luottamuksen vahvistumisen. Alaisiin tutustuminen tapahtuu päivittäisissä tilanteissa, eikä näitä voida korvata pelkästään yhdellä vuosittaisella kehityskeskustelulla. Jatkuva vuorovaikuttaminen on mahdollista kaikissa yrityksissä ja se johtaa avoimeen ja keskustelevaan työilmapiiriin. Jatkuva vuorovaikuttaminen toimii kaikkien ihmistyyppien kanssa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 114–115.)

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus johtaa siihen, että työntekijä oivaltaa organisaation tehtävät, tavoitteet sekä oman roolinsa merkityksen organisaation toiminnassa. Kun työntekijä sisäistää organisaation toimintaa ja oman roolinsa, hän pystyy sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos työntekijä ei tiedosta perustehtäväänsä ja omaa rooliaan, hän toimii pitkälti ulkoa ohjatusti eikä ole sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tämä heijastuu myös heikkona tai tyydyttävänä työsuorituksena. (Aarnikoivu 2011, 34.)

Työyhteisön johtaminen vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esimiehen tulisi luoda avoin ilmapiiri, tiedottaa eri ajankohtaisista asioista ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Esimies toimii esimerkkinä myös omille alaisilleen. Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa yrityksen tavoitteista ja ottaa kaikki alaiset mukaan suunnittelemaan ja tavoittelemaan niitä. (Österberg 2015, 127–128.)

Österberg (2015, 195–196) kertoo, että avoin ilmapiiri ja vilpitön keskustelu organisaation sisällä parantavat huomattavasti työyhteisöjen toimintaa. Tämä näkyy niin henkilöstön viihtyvyydessä kuin liiketoiminnan kannattavuudessaakin. Vuorovaikutteisen työyhteisön tunto-merkkejä ovat esimerkiksi tavoitteellisuus, halu kehittyä ja kehittää itseään ja koko organisaatiota, virheistä oppiminen, vastuullisuus, kunnioitus muita kohtaan sekä palautteen antaminen ja saaminen. (Österberg 2015, 195–196.)

### 3 KEHITYSKESKUSTELU

#### 3.1 Kehityskeskustelun käsite ja tarkoitus

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ammatillinen ja ennalta sovittu keskustelu. Keskustelussa voidaan käyttää organisaatiossa käytettävää keskustelurunkoa ja useimmiten niitä käydään kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskustelu voidaan nähdä myös kohtaamispaikkana, jossa sekä esimiehellä että työntekijällä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alaissuhdetta. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.) Kehityskeskustelut on johtamisen väline, joiden tavoitteena on jakaa tietoa koko organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa, löytää ihmisten voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön (Meretniemi 2012, 19.)

Aarnikoivun (2011, 73) mukaan kehityskeskustelut on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja vähintään kerran vuodessa käytävä keskustelu, jonka pitämisestä on etukäteen sovittu ja siihen on valmistauduttu. Keskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä sovitaan uuden tulevan kauden tavoitteista. Keskustelussa tarkastellaan myös työntekijän vahvuuksia ja kehittymistarpeita. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen ja henkilökunnan kehittyminen. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelu on esimiehen yksi työkaluista ja sen avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja suorituskyykyä. Kehityskeskustelussa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua työtehtävistään ja niissä kehittymiseen. Esimies ja alainen tarkastelevat mennyttä oppimisenäkökulmasta ja luovat yhteisen näkemyksen nykytilasta. Keskustelussa keskitytään tulevaisuuteen ja tavoitteena on rakentaa onnistumisia toimintaympäristö huomioiden. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Österbergin (2015, 134) mukaan kehityskeskustelut ovat yksi yrityksen johdon ja henkilöstötyön väline. Henkilöstöasiantuntijan tulee luoda toimiva kehityskeskustelumalli yhdessä johdon ja esimiesten kanssa. Keskusteluista saatava informaatio tulee myös hyödyntää organisaation kehittämiseen. Keskustelut ovat luottamuksellisia, mutta usein keskusteluissa tulee ilmi asioita, jotka jatkossa vaativat henkilöstöasiantuntijan toimenpiteitä ja ammattitaitoa. (Österberg 2015, 134.) On hyvin tärkeää, että kehityskeskustelut ovat kaksisuuntaista ajatustenvaihtoa. Tämän vuoksi alaisen tulisi olla tiiviisti mukana kehityskeskustelussa ja tuntee voivansa vaikuttaa siihen. Jos keskustelusta ei saada kaksisuuntaista, lopputulos voi olla hyvin rajallinen tai jopa hyödytön. (Scott-Lennon 1999, 71.)

Kehityskeskusteluissa pyrkimyksenä on tarkastella alaisen työhön liittyviä asioita pidemmälläkin aikajaksolla – arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaisuutta. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on myös selkeyttää alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä. Näitä verrataan myös organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin. Organisaation menestystekijä on se, miten työntekijät onnistuvat työssään ja tavoitteissaan. Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, mitä häneltä odotetaan ja esimiehelle puolestaan mitä työntekijä tarvitsee tavoitteidensa toteuttamiseen. Kehityskeskustelu on mahdollisuus alaiselle kertoa ideoistaan ja näkemyksistään organisaatioon liittyen. Tällöin työntekijä huomaa näkemyksiensä tärkeyden ja sen, että niistä ollaan kiinnostuneita. Hän pystyy suoraan vaikuttamaan omaan työhönsä, mikä taas parantaa työtyytyväisyyttä. (Österberg 2015, 134.)

Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti jo lähes kaikissa yrityksissä. Kehityskeskusteluihin on laadittu monia kaupallisia tuotteita, mutta monet yritykset käyttävät juuri niiden omiin tarpeisiinsa räätälöityjä malleja. Keskusteluihin käytetään vuosittain paljon yrityksen resursseja. Perinteiset kehityskeskustelut on aikataulutettu HR-vuosikelloon standardoitujen lomakkeiden ja kysymysten mukaisesti. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 112.)

Ryhmäkeskustelut (johtoryhmä-, yksikkö-, osasto ja tiimikeskustelut) ovat myös yleistyneet eräänä kehityskeskusteluiden toteutuksen muotona. Ryhmäkeskusteluiden tavoitteena on

vahvistaa ryhmään kuuluvien jäsenten yhteistä näkemystä koko organisaation ja oman ryhmän arvoista, visiosta, strategiasta, tavoitteista ja pelisäännöistä. Ryhmäkeskustelut vahvistavat myös kuvaa ryhmän perustehtävistä ja sen roolista koko organisaation kannalta. Ryhmänä käytävät keskustelut tarjoavat myös mahdollisuuden tarkastella prosesseja ja työtapoja sekä ryhmän jäsenten osaamistaitoja yhteisten tavoitteiden kannalta. Keskustelutilanteissa on myös mahdollisuus selvittää ristiriitoja. (Lindholm & Salminen 2014, 131.) Ryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä, vaan niitä voidaan käyttää varsinkin silloin, kun koko tiimi työskentelee yhdessä esimerkiksi saman tuotantolinjan ympärillä (Lindholm & Salminen 2014, 134).

### 3.2 Kehityskeskusteluiden historiaa

Kehityskeskusteluilla on pitkä historia maailmalla. Suomeen ne tulivat kasainvälisten yritysten myötä 1970-luvulla. Vuosikymmen myöhemmin kehityskeskustelut yleistyivät huomattavasti ja yhä useampi organisaatio mielsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeäksi ja sen suhteet työsuoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin. 1990-luvulla alettiin varsinaisesti käyttää käsitettä ”esimies-alaiskeskustelu”. Nykyään kuitenkin puhutaan yleisimmin kehityskeskusteluista tai tavoite- ja tuloskeskusteluista. (Aarnikoivu 2011, 14.)

1970-luvulla Suomen organisaatiot alkoivat opetella tavoitejohtamista. Sen avulla pyrittiin entistä tavoitteellisempaan työhön. Samalla pyrittiin lisäämään kunkin henkilön toimintaa vastuullisemmaksi ja työhön sitoutuneemmaksi. Tehtäväjohtamisessa esimies oli jakanut työtehtävät päivittäin alaisilleen ja sen jälkeen valvonut töiden suorittamista. Tavoitejohtamisessa määrättiin vastuuhenkilöistä, jotka puolestaan vastasivat tehtävien suorittamisesta itsenäisesti ja raportoimalla saavutetuista tuloksista esimiehelleen. Tämän vuoksi otettiin käyttöön tavoite- ja tuloskeskustelut. Näitä keskusteluja kutsuttiin myös suunnittelukeskusteluiksi, henkilösuhdekeskusteluiksi, esimies-alaiskeskusteluiksi tai kehityskeskusteluiksi. 1990-luvulla



kehityskeskustelu-nimi alkoi vakiintua. Jotta jokainen työyhteisö pystyi pysymään kilpailukykyisenä, oli jokaisen kehitettävä entistä enemmän omaa toimintaansa. Samaan aikaan oli myös jokaisen kehitettävä omaa ammattitaitoaan yksilötasolla. (Autio, Juuti & Wink 2010, 21.) Nykyään Suomessa yli 60 prosenttia työntekijöistä osallistuu vuosittain kehityskeskusteluihin esimiehensä kanssa, mutta vain 30 prosenttia työntekijöistä on tyytyväisiä kehityskeskusteluiden laatuun. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

### 3.3 Kehityskeskusteluiden haasteet ja ongelmat

Lindholmin ja Salmisen (2014, 169) mukaan useissa organisaatioissa kehityskeskusteluiden laatu on edelleen heikkoa. Usein avoimen kehityskeskustelun merkitystä ja hyötyjä ei ole pohdittu tarpeeksi eri näkökulmista vaan on panostettu vain kehityskeskusteluiden teknisen toteutuksen suunnitteluun (Lindholm & Salminen 2014, 170).

Aarnikoivu (2011, 14) toteaa, että kehityskeskustelut ovat usein väärinymmärrettyjä, jolloin ne myös estävät hyödyllisen ja laadukkaan keskustelun syntymisen. Kehityskeskusteluihin usein liitettävät viisi väärinymmärrystä ovat:

1. konsultit ovat keksineet uuden ismin nimeltä kehityskeskustelut
2. kehityskeskusteluissa puhutaan vain työn tavoitteista ja tuloksista
3. kehityskeskustelu on sama asia kuin työhyvinvointikeskustelu
4. kehityskeskustelu tulee läpikäydyksi myös päivittäisissä keskusteluissa
5. kehityskeskustelut on muodollinen tilaisuus, jonka keskeisimpänä asiana ovat kehityskeskustelulomakkeet. (Aarnikoivu 2011, 14.)

Kehityskeskusteluiden strategiakytkennän puuttuessa keskustelut muuttuvat helposti irralliseksi tapaamisiksi. Koko organisaation toiminnan tulee perustua sen strategiaan tai muuten määritellyn toiminnan mukaisesti. Jos kehityskeskustelu on irrallinen yrityksen strategiasta,

keskustelun pitävä esimies saattaa pitää keskusteluja tarpeettomana omassa yhteisössään. Myös alaiselle saattaa tulla tunne, että keskustelu ei ole hyödyllinen eikä sillä ole merkitystä. (Lindholm & Salminen 2014, 172.)

Lindholmin ja Salmisen (2014, 176) mukaan usein keskusteluun osallistuvat eivät sitoudu avoimeen ja luottamukselliseen dialogiin, koska he eivät ymmärrä kehityskeskustelun merkitystä oman työnsä kannalta. Myös valmistautuminen keskusteluihin voi jäädä sekä esimiehen että alaisen kannalta heikoksi. Tällöin ei välttämättä päästä koviin syvälliseen keskusteluun, varsinkin jos esimies ja alainen tapaavat vain sovitun keskustelun merkeissä kerran vuodessa tunnin ajan. (Lindholm & Salminen 2014, 176.)

On hyvin tavallista, että ylin johto ei osallistu kehityskeskusteluihin. Tällöin keskijohto saattaa pitää kehityskeskusteluja ajanhukkana, sillä ylin johto ei reagoi esiin nousseisiin ajatuksiin ja ideoihin. Usein esimiehet kokevat myös päivittäisen keskustelun korvaavan kehityskeskustelut. (Lindholm & Salminen 2014, 173.) Organisaation kulttuuri ja pohjavire voivat olla myös jostain syystä negatiivisia, jolloin organisaation tehokkuuskin laskee. Negatiivisuus olisi hyvä katkaista, sillä se vaikuttaa myös luottamukseen, tiedonvälitykseen ja voi luoda myös sisäistä valtakamppailua. Tällöin kehityskeskusteluissa ruoditaan pieleen menneitä asioita, eikä motivaatiotaso ole korkealla. (Lindholm & Salminen 2014, 183–185.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat myös keskustelu- ja vuorovaikutustaidot. Kehityskeskusteluun osallistuvien tulisi osata kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Keskustelua voi vaikeuttaa esimerkiksi erilaiset johdon slangisanat, etenkin jos alainen ei niitä ole täysin sisäistänyt. Vuorovaikutustaidot paranevat ja niihin liittyvä tunnekuorma yleensä lieventyy, kun kehityskeskusteluja pidetään toistuvasti. (Lindholm & Salminen 2014, 177–178.)

Onnistuneessa kehityskeskustelussa molemmat osapuolet antavat palautetta toisilleen, sillä esimies ja alainen molemmat tarvitsevat palautetta kehittyäkseen. Suomalaiset eivät ole kovin

hyviä palautteen annossa ja sen vastaanottamisessa. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin erinomainen tilaisuus antaa kiitosta hyvistä suorituksista. Oikein annettu kiitos motivoi, auttaa ja parantaa työhyvinvointia. Kiittämällä työpanosta osoitetaan myös, että arvostetaan henkilön työpanosta. Kehitettävistä asioista tulee myös osata puhua jämerästi, mutta työntekijää arvostaa. Palaute on annettava sellaisessa muodossa, että toinen ymmärtää sen ja pystyy sen käsittelemään kunnolla. (Lindholm & Salminen 2014, 178–180.)

Kehityskeskusteluissa esimies voi olla myös liian hallitseva. Tämä tuntuu alaisesta yleensä epämiellyttävältä, eikä esimerkiksi muutosehdotuksia oteta ollenkaan myönteisesti vastaan. Johtajan ei tulisi olla keskustelutilanteessa liian dominoiva tai jyrätä omilla näkemyksillään. Aito keskustelu syntyy silloin, kun keskusteluun osallistuvat ovat valmiita ottamaan toistensa näkemykset ja tarpeet huomioon. (Lindholm & Salminen 2014, 181–182.)

### **3.4 Onnistunut kehityskeskustelu**

Niin esimiehen kuin alaisenkin tulisi valmistautua kehityskeskusteluun etukäteen esimerkiksi miettimällä ajankohtaisia asioita, joita haluaisi käsitellä keskustelutilanteessa. Lisäksi voidaan miettiä myös edellisessä kehityskeskustelussa sovittuja asioita ja arvioida, miten niissä on onnistuttu. Vaikka kehityskeskusteluissa tulisi kiinnittää huomiota alaisen työskentelyyn liittyviin asioihin, on hyvä, että esimiehellekin annetaan palautetta, sillä esimiehen tehtävänä on luoda alaiselle sopivat edellytykset kehittyä. Onnistuneen kehityskeskustelun päätteeksi molemmilla keskusteluun osallistujilla on myönteinen tunne työskentelyolosuhteista sekä molemmin puoleinen luottamus ja tuki tavoitteiden saavuttamiseksi. Molemmilla tulisi olla myös selkeä kuva siitä, mitä heiltä kummaltakin odotetaan. Aktiivisuus ja kiireettömyys edesauttavat kehityskeskustelua onnistumaan. Alaiset arvostavat esimiestä, joka kuuntelee ja kenelle on helppo kertoa omista ideoista ja ajatuksista. Esimiehet taas arvostavat, jos alainen on valmistautunut hyvin keskusteluun ja etsii oma-aloitteisesti ratkaisuja ja keinoja toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Onnistuneen kehityskeskustelun ilmapiiri on ollut avoin, ja siinä sovitut

asiat alkavat näkymään käytännössä niin alaisen kuin esimiehenkin työskentelyssä. (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 2010.)

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii avointa ilmapiiriä. Tilanteen tulisi olla rauhallinen ja turvallinen ja siihen tulisi olla varattuna aikaa riittävästi. Lisäksi valmistautuminen auttaa myös keskustelua onnistumaan. Vuorovaikutteisessa kehityskeskustelussa esimies haastaa työntekijää arvioimaan omaa työsuoritusensa tasoa sekä omaa onnistumistaan esimiehenä sen sijaan, että esimies vain toteaisi asioita yksipuoleisesti. Myyntiorganisaatioissa avun pyytäminen mielletään usein vaikeaksi. Kehityskeskustelussa tulisikin ilmetä juuri niitä asioita, joissa kutakin yksilöä voidaan tukea parhaiten. Lisää vaikuttavuutta kehityskeskusteluihin saadaan lisäämällä ymmärrystä sekä kehittämällä vuorovaikutustaitoja. Kehityskeskusteluista saadaan tuottavampia, kun ne osataan liittää hyvin arjen muihin johtamistilanteisiin. (Salo & Salo 2016.)

### **3.5 Lomakkeettomat kehityskeskustelut**

Viime vuosina usea yritys, kuten Microsoft ja Adobe ovat luopuneet perinteisistä kehityskeskusteluista ja ottaneet tilalle joustavammat mallit käydä suorituksia lävitse. Usein perinteisistä lomakkeisiin nojautuvista kehityskeskusteluista on haluttu siirtyä parempiin johtamismalleihin yksilön motivoimiseksi ja hänen työnsä ja osaamisensa kehittämiseksi. Tilalle on voitu ottaa jatkuvaa arviointia sekä pitkin vuotta tapahtuvaa reaaliaikaista palautetta tehtävissä suoriutumisesta. Suorituksen arviointiin liittyvien palautekäytäntöjen ei ole tarkoitus olla mielenkiinnottomia ja kuormittavia, vaan ne tulisi tehdä mielekkäiksi niin esimiehille kuin alaisillekin. Työnohjaamista, palautteenantoa ja innostamista voidaan tehdä paljon paremminkin, kuin perinteisten kerran vuodessa käytävien kehityskeskustelujen kautta. Eri organisaatioissa voi olla erilaiset tarpeet keskustelujen rytmitykselle ja niiden toteuttamisessa voidaankin antaa vapauksia organisaation yksiköille. Jossain tapauksissa on suotavaa käydä keskustelut kerran kuussa tai kvartaaleittain, joskus taas tilanteeseen sopii vapaamuotoiset kahvit tai lyhyt neuvottelu puhelimesta. (Virtanen 2016.)

Accenture siirtyi vapaamuotoisimpiin kehityskeskusteluihin ja luopui perinteisestä mallista. Uudessa mallissa tarkastelun kohteena onkin pääasiassa tulevaisuus, vaikkakin työntekijöiden suorituksiakin arvioidaan. Accenture ei vertaile työntekijöitä toisiinsa, vaan arvioi onnistumista yksilöllisinä suorituksina. Accenture haluaa panostaa coaching-tyyppiseen palautteen antamiseen, mikä tarkoittaa suoraa ja reaaliaikaista palautetta. Vahvuuksien kehittäminen on tärkeämpää kuin puida pieleen menneitä suorituksia. (Vuokola 2015.)

Maailmanlaajuinen konsulttiyritys Deloitte on myös jättänyt perinteiset kehityskeskustelut siivuun. Näiden tilalle on tullut kuukausittaiset tapaamiset esimiehen kanssa. Näissä check-in -tapaamisissa keskusteluun osallistuvat voivat etsiä ratkaisua johonkin tiettyyn ilmenneeseen ongelmaan tai varmistaa, että työntekijä on menossa oikeaan suuntaan omassa työssään. Tapaamisia voidaan järjestää myös viikoittain tarvittaessa. Vanhassa mallissa ihmiset keskittyivät suorituksen ohjaukseen, jossa aika käytettiin raskaiden seurantatyökalujen täyttämiseen. Uudessa mallissa korostuu palautteen anto. Uusi toimintapa edellyttää, että esimies tuntee työntekijänsä hyvin. Ennen seurattiin lukuja ja suorituksia, mutta nyt esimiehen täytyykin selvittää, mikä työntekijää motivoi. (Oikotie 2017.)

## 4 SEPPÄLÄ OY

Seppälä Oy on vuonna 1930 perustettu suomalainen vaatekauppaketju. Seppälän omistaa myös toimitusjohtajanakin toimiva Eveliina Melentjeff yhdessä miehensä Timo Melentjeffin kanssa. Seppälällä on liikkeitä niin Suomessa kuin Virossakin. (Seppälä 2016.) Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 50,1 miljoonaa euroa (Iltasanomat 2017).

### 4.1 Seppälän historia

Vuonna 1930 Edvard Seppälä avasi herrain vaatetukseen erikoistuneen liikkeen Velj. Seppälän Kouvolaan. Neljässä vuodessa myymälöiden lukumäärä oli kasvanut kolmeen. Vuosikymmenen lopulla yrityksen valikoima laajeni naisten vaatetukseen, päällysvaatteisiin ja miesten puihin, kun Edvardin puoliso Elvi Seppälä liittyi mukaan yrityksen toimintaan. Myymälöiden lukumäärä oli myös kasvanut viiteen vuosikymmenen vaihteessa. Vuonna 1957 Kouvolaan avattiin aikuisten naisten vaatteisiin erikoistunut Kymetär. Vuosi tästä Edvard Seppälä kuoli ja yrityksen johtoon siirtyi Elvi. (Seppälä 2016.)

1960-luvulla Seppälä toi ensimmäisenä muotitalona kansainväliset muoti-ilmiöt Suomeen. Yrityksen valikoima laajeni myös lasten vaatteisiin vuonna 1963, kun Leenanpuoti avattiin Helsingin Kallioon. Vuosikymmenen lopulla yrityksen johtoon astuivat Elvin ja Edvardin jälkeläiset Hannu Seppälä ja Liisa Lipsanen. (Seppälä 2016.)

1970-luvulla omien mallistojen suunnittelu aloitettiin ja vaatteiden ostaminen Aasiasta tuli myös kuvioihin. Ensimmäinen Seppälä-myymälä avattiin vuonna 1970 Helsinkiin ja laajentuminen koko Suomeen alkoi. Vuonna 1975 myymälöiden määrä oli kasvanut jo neljääntoista. Vuonna 1980 Seppälä aloitti ensimmäisenä Suomessa vaatteiden postimyynnin. Laajentuminen jatkui niin Suomessa kuin ulkomaillakin – Saksan Hannoveriin ja New Yorkin Manhattanille avattiin myymälät. Vuonna 1988 Stockmann osti Seppälän. (Seppälä 2016.)

Vuonna 1996 Seppälän kansainvälinen laajentuminen jatkui, kun se avasi Viron ensimmäisen myymälänsä Tallinnaan. Tuolloin myymälöitä oli jo 75, eikä hidastumista kasvulle näkynyt. Vuonna 2000 Seppälä avasi myymälöitä myös Ruotsiin ja 2003 Latviaan. Vuotta myöhemmin myös Venäjä sai omat myymälänsä Moskovaan ja Pietariin. Vuosi 2005 oli Seppälälle loistokas, sillä se teki kaikkien aikojen parhaimman tuloksensa – myynti 155 ja liikevoitto 31 miljoonaa euroa. Samana vuonna Seppälä levittäytyi myös Liettuaan ja myymälöitä oli jo yhteensä 156. Vuonna 2010 Seppälä juhli pyöreitä vuosia, kun se täytti mahtavat 80 vuotta. Myymälöitä avattiin taas lisää ja vanhempia uudistettiin. (Sievinen 2010, 18–19.)

Vuonna 2012 Seppälää alettiin uudistaa, mikä vaikutti negatiivisesti tulokseen: Seppälä teki tappiota 1,0 miljoonaa euroa 143,1 miljoonan liikevaihdolla. Tappiollinen tulos johtui laske-  
neesta myyntikatteesta ja heikosta myynnin kehityksestä, joka ei riittänyt kattamaan toimin-  
nan kiinteitä kuluja. Myymälöiden kävijämäärää pyrittiin lisäämään vahvoilla hintakampan-  
joilla, mitkä vaikuttivat myös tulokseen. Myymälöiden lukumäärä vuoden 2012 lopulla oli 220  
ja Seppälä toimi Suomessa, Virossa, Venäjällä, Latviassa ja Liettuaissa. (Stockmann 2013.)

Vuonna 2013 Seppälän brändi uudistui kokonaan. Markkinointi, myymälät ja mallistoivat uu-  
distuivat täysin. Toivottua tuloksen parantumista ei tapahtunut, vaan Seppälä teki jälleen tap-  
piota 14,4 miljoonaa euroa 117,3 miljoonan liikevaihdolla. Seppälä sulki 11 myymälää. Jou-  
luukuussa 2013 Seppälän toimitusjohtajana aloitti Eveliina Melentjeff. (Stockmann 2014.)

Vuonna 2014 oli edelleen tappiollinen Seppälälle 92,6 miljoonan liikevaihdolla ja liiketoiminta  
päädettiin supistaa niin, että Seppälä jää toimimaan enää Suomessa ja Virossa. Seppälän tappio  
oli lähes kaksinkertainen edellisvuoteen nähden – 27,2 miljoonaa euroa. Alkuvuodesta 2015  
Eveliina ja Timo Melentjeff ostivat Seppälän Suomen ja Viron liiketoiminnot Stockmannilta.  
Myymälöitä ostohetkellä oli noin 100. (Stockmann 2015.) Uusien omistajien myötä Seppälässä  
aloitettiin suuret muutokset niin mallistojen, myymälöiden ja kohderyhmienkin osalta.

Syksyllä 2015 lanseerattiinkin ”Uusi sopivampi Seppälä”. Seppälä halusi keskittyä jälleen kotimarkkinoihinsa ja suomalaisiin asiakkaisiin. Lanseerauksen yhteydessä nostettiin esille ”#sopivismi”, ja seitsemän eri sopivismiin liittyvää teesiä: sopivat koot, sopiva laatu, sopiva hinta, sopivaksi suunniteltu, sopiva asenne ja sopivan kotimainen. Näihin liittyivät tietenkin myös muutokset, joita Seppälässä on pyritty tekemään, kuten mitoitus muutettu suomalaisen varatuloon sopivaksi ja laatua parannettu. (Seppälä 2016.) Vuoden 2016 lopussa Seppälöitä oli ympäri Suomen 92 ja Virossa 18. Lisäksi toimintaan kuuluu verkkokauppa. Seppälän kohderyhmänä on kaikenikäiset ja kaikenkokoiset suomalaiset naiset sekä heidän perheet. (Seppälä 2016.)

Muotikauppa on ollut laskevaa Suomessa jo useamman vuoden ja uusia vaateketjuja rantautuu jatkuvasti Suomen markkinoille (Kauppalehti 2016a). Lisäksi useat verkkokaupat ovat pavoja kilpailijoita. Vaikka ajat ovat hyvin haasteelliset muotikaupalle, oli Seppälän syksy positiivinen etenkin naisten tuotteiden myynnin osalta – yritys teki 33% paremman myynnin syysmarraskuussa 2016 verrattuna edellisvuoteen. (Kauppalehti 2016b.)

#### **4.2 Seppälän arvot ja leadership**

Seppälän arvot ohjaavat koko yrityksen toimintaa ja suuntaavat toimintaa tavoitteisiin ja tärkeisiin asioihin. Arvot on asetettu vuonna 2014 yhdessä satojen seppäläläisten kanssa. Arvoja on viisi: vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, laadukkuus, tuloshakuisuus ja arvostus. (Seppälä 2016.) Seppälä kantaa vastuun yhteiskuntavastuullisista tekijöistä, kuten ympäristöstä, henkilöstöstä ja taloudesta. Vastuullisuus ei rajoitu pelkästään ulkoisiin tekijöihin, vaan se koskee myös Seppälän työntekijöiden tekemistä: omasta työstä ja tuloksesta tulee kantaa vastuu. Asiakaslähtöisyys on yksi tärkeimmistä arvoista, sillä kaikki pyritään tekemään asiakasta varten. Seppälässä tavoitellaan aina parasta mahdollista lopputulosta. Laadukkuus koskee niin tuotteita, kuin vaikkapa töitä myymälässä. Työt tulee tehdä aina parhaalla mahdollisella tavalla,



koska tulos syntyy laadusta. Kaikki työ Seppälässä tähtää aina parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Hyvä tulos syntyy selkeistä tavoitteista. Arvostus ilmenee töiden, työtovereiden, itsensä ja asiakkaan kunnioituksena. (Seppälä 2017.)

Seppälän leadership (johtajuus) ei tarkoita pelkästään esimiestyötä, vaan se tarkoittaa myös itsensä johtamista. Johtajuus on määritelty neljällä sanalla Seppälässä: tavoite, innostus, luottamus ja palaute. Kaikella tekemisellä tulee olla tavoite, jonka eteen kaikkien tulee tehdä töitä. Innostus tulee näkyä toiminnassa kannustamalla, rohkaisemalla ja antamalla mahdollisuuksia. Luottamus tarkoittaa niin luottamusta toisiin työntekijöihin kuin Seppäläänkin ja sitä, että päätöksiä osataan tehdä itsenäisesti arvoihin perustuen. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä sen avulla kehitytään. Korjaava palaute on tärkeää, mutta tärkeämpää on kiittää ja kehua. (Seppälä 2017.)

## 5 FIILIS & FOCUS -KEHITYSKESKUSTELUT

### 5.1 Vanha tapa käydä kehityskeskusteluja Seppälässä

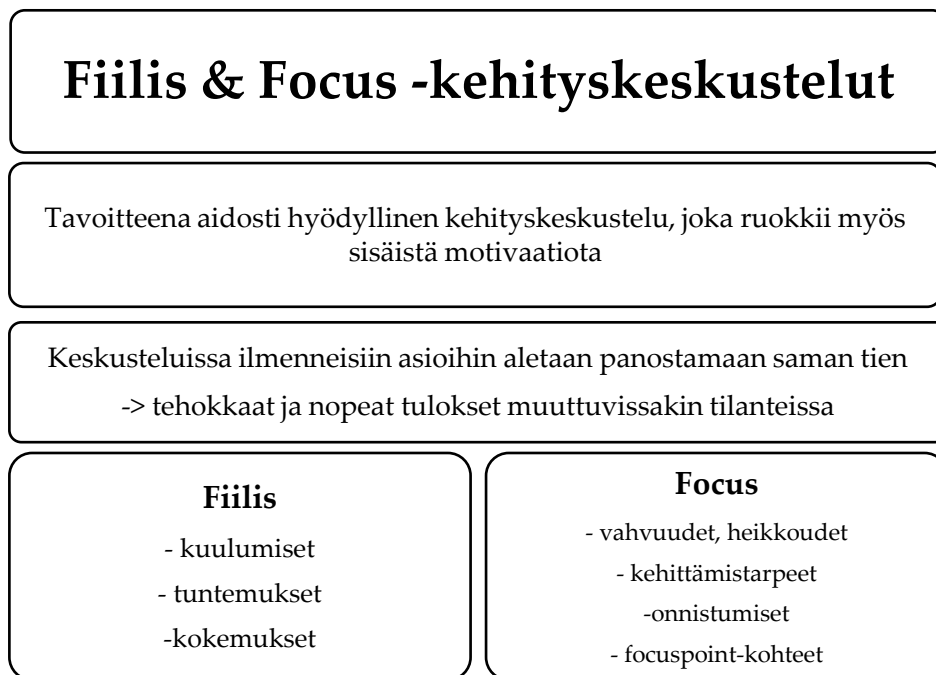
Seppälän entinen tapa käydä kehityskeskusteluja ei ole tuottanut haluttuja tuloksia. Keskustelut on käyty hyvin suppean keskustelukaavakkeen avulla epäsäännöllisesti. Vanha kehityskeskustelumalli on vuodelta 2008, jonka jälkeen monet asiat ovat muuttuneet Seppälän toiminnassa eikä tämä keskustelutapa vastaa enää tämän päivän Seppälän tarpeita. Vanhan kehityskeskustelutoimintatavan avulla ei ole saatu haluttuja muutoksia aikaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Sen takia on haluttu suunnitella uusi tapa käydä kehityskeskusteluja.

Seppälän vanha kehityskeskustelulomake koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osassa keskusteluun osallistuja ja esimies arvioivat asiakaspalvelua ja myyntityötä viidestä eri vaiheesta, (valmistautuminen, vastaanotto, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, suosittelu ja ratkaisun ehdottaminen sekä positiivinen muistijälki) kolmen erilaisen hymynaaman avulla. Hymynaamat kuvaavat ylivertaista, tyydyttävää ja heikkoa. Lisäksi lomakkeessa on muutamia avokysymyksiä koskien työskentelyä Seppälässä, onnistumisia, tavoitteita, panostuksen kohteita ja tulevaisuuden näkemyksiä Seppälässä työskenneltäessä. (Seppälä 2008.)

Tämän lomakkeen lisäksi työntekijä on täyttänyt etukäteen M5-itsearviointilomakkeen, jossa käsitellään omaa osaamista myynnin viiden eri vaiheen mukaan (valmistautuminen, vastaanotto, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, suosittelu ja ratkaisun ehdottaminen sekä positiivinen muistijälki). Työntekijä on arvioinut omaa osaamistaan taas kolmen eri vaihtoehdon mukaan: ylivertainen, tyydyttävä tai heikko. Tämä M5-malli on ollut Seppälän asiakaspalvelukonsepti. (Seppälä 2008.) Vanhan lomakkeen avulla käytävä kehityskeskustelu jää siis monesti vain hyvin pinnalliseksi keskusteluksi lomakkeen suppeuden vuoksi. Uudessa Fiilis & Focus -keskustelussa halutaankin syventää ajatuksia ja pohtia laajemmin sekä syvällisemmin henkilön tuntemuksia ja kartoittaa osaamista sekä kehittää sen kautta henkilön osaamista.

## 5.2 Fiilis & Focus -kehityskeskustelun sisältö ja tavoitteet

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluiden tavoitteena on saada kehityskeskusteluista aidosti motivoivia ja hyödyllisiä. Keskustelut käydään vähintään kaksi kertaa vuodessa – tarvittaessa useamminkin. Keskustelut koostuvat kahdesta eri osiosta: fiiliksestä ja focuksesta. Toisin kuin perinteiset kehityskeskustelut uudet Fiilis & Focus -keskustelut tullaan käymään mahdollisuuksien mukaan rennommassa ympäristössä toimiston sijaan. Keskustelupaikan voi päättää yhdessä työntekijän kanssa. Keskustelu voidaan pitää esimerkiksi kahvilassa. Parasta keskustelutulosta ei nimittäin välttämättä saada toimistossa, vaan uusi ympäristö voi aikaan saada avoimempaa keskustelua. Fiilis & Focus -kehityskeskustelun teoreettinen malli on kuviossa 5.



KUVIO 5. Fiilis & Focus -kehityskeskustelun teoreettinen malli

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluissa on kaksi eri aihekokonaisuutta nimensäkin mukaisesti: fiilis ja focus. Fiilis-osiossa keskustellaan työntekijän kuulumisista, tunteista työn tekoa kohtaan ja omakohtaisista kokemuksista ja tuntemuksista. Focuksessa otetaan taas puolestaan käsittelyyn henkilön vahvuudet ja heikkoudet töissä sekä kehittämistarpeet. Focuksessa tarkastellaan työntekijän panostusta käynnissä oleviin Seppälän focuspoint-kohteisiin (vuosittain

määritellään uudet kohteet, joihin kaikki panostavat ja keskittyvät kehittämään), kuullaan mitä ajatuksia työntekijällä on aiheesta ja tarkastellaan kehitettäviä osa-alueita ja onnistumisia. Etukäteen olisi hyvä miettiä, mitä asioita kunkin kanssa halutaan käydä läpi. Jos esimiehellä on tunne, että keskustelu ei välttämättä lähde itsestään etenemään, voi hän etukäteen kirjoittaa asioita ylös, joita haluaisi nostaa keskustelussa esille.

Keskustelutilanteissa on hyvä, että saatavilla on muistiinpanovälineet, mikäli halutaan kirjata ylös jotain esille tulleita, tärkeitä ja suurempia asioita. Esimiehet voivat halutessaan pyytää työntekijää keskustelun päätteeksi kirjoittamaan pieni, hyvin vapaamuotoinen raportti keskustelussa ilmenneistä asioista. Tällä tavalla työntekijä käsittelee vielä uudestaan puhutut ja sovitut asiat, mikä taas varmistaa sitoutumista niihin. Raporttia kirjoittaessa voi tulla myös esille uusia ajatuksia tai ideoita, mitkä kannattaa myös ehdottomasti kirjata ylös. Raportti toimitetaan omalle esimiehelle. Myös esimies voi kirjoittaa itsellensä ylös asioita, joihin tulisi tarttua ja miten voisi auttaa työntekijää onnistumaan eri osa-alueilla.

Vapaamuotoisemmilla ja useammin käytävillä kehityskeskusteluilla pyritään saamaan parempia tuloksia henkilöstön kehittymisen ja sitä kautta koko organisaation tasolla. Keskustelutilanteet ovat vapaamuotoisia, joten henkilöstö pitää niitä myös mielekkäimpinä, eikä jokavuotisena ”pakkopullana”. Keskusteluissa ilmenneisiin asioihin, kuten työntekijän kehittämiskohteisiin, voidaan alkaa saman tien panostamaan. Näin saadaan myös tehokkaampia ja nopeampia tuloksia, jotka vastaavat haluttua ja vaadittavaa osaamisen tasoa muuttuvissakin tilanteissa. Fiilis & Focus -kehityskeskustelut toimivat samalla myös työtyytyväisyys/-ilmapiiri -mittarina. Koska Fiilis & Focus -keskustelut ovat vapaamuotoisempia, niiden toivotaan myös lähentävän esimiehen ja alaisen välejä sekä madaltavan kynnystä hoitaa ikävimpiäkin asioita. Lisäksi vapaamuotoisemmalla kehityskeskustelumallilla pyritään kasvattamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Keskustelujen tavoitteena on aikaansaada avointa dialogia koko organisaatiossa.

### 5.3 Fiilis & Focus -kehityskeskustelumallin lanseeraaminen Seppälässä

Ennen varsinaista lanseeraamista uusi Fiilis & Focus -kehityskeskustelumalli tullaan pilotoimaan eräissä yksiköissä. Pilotin kautta saatavalla palautteella voidaan mahdollisesti kehittää vielä mallia. Uusi kehityskeskustelutoimintamalli lanseerataan ketjulle alkuvuodesta 2017, sillä silloin kaupan alalla on melko rauhallista, ja on hyvä mahdollisuus paneutua uuteen toimintamalliin saman tien. Fiilis & Focus -kehityskeskustelut tuodaan ketjulle Seppälän henkilöstön oman portaalin Sepinetin välityksellä. Sepinetissä julkaistaan tiedote (LIITE 1) uudesta toimintamallista, ja ohjeistetaan uuden toimintamallin käyttöönotosta. Henkilöstö voi myös kommentoida ja esittää kysymyksiä tiedotteen alapuolelle.

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluja olisi hyvä alkaa pitämään mahdollisimman nopeasti. Esimiehet voivat suunnitella oman aikataulutusensa keskusteluiden pitämiselle. Toiveena myös olisi, että muutamien keskustelujen jälkeen esimiehet lähettäisivät palautetta keskustelusta HR-päällikölle Mari Hartigille. Näin saadaan myös kehitettyä mahdollisia puutteita tai toiveita keskustelumallissa tai vietyä mahdollisesti jotain keskusteluissa ilmenneitä asioita eteenpäin.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle Seppälä Oy:lle uusi tapa käydä kehityskeskusteluja. Työn tuloksena syntyi Fiilis & Focus -kehityskeskustelumalli, joka tullaan lanseeraamaan koko ketjulle alku vuodesta 2017. Uudet Fiilis & Focus -keskustelut tulevat korvaamaan vanhat, lomakkeisiin perustuvat kehityskeskustelut. Uuden mallin tavoitteena on saada aikaan aidosti hyödyllisiä ja motivoivia kehityskeskusteluja, avointa dialogia koko organisaatiossa ja kehittää henkilöstöä paremmin ja nopeammin.

Teoriaosuuden halusin pitää selkeänä ja asiakeskeisenä. Mielestäni teoriaosuus on selkeä, mutta jälkeenkäin mietittynä olisin voinut ottaa esille paremmin myös esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvää teoriaa, sillä myös se liittyy läheisesti kehityskeskusteluihin. Lisäksi teoriaosuutta olisin voinut syventää vielä hieman. Koin opinnäytetyön aiheeni ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi. En halunnut valita aihetta, josta olisi tehty viime vuosina paljon opinnäytetöitä. Myöskään tällaisista vapaamuotoisista, lomakkeettomista kehityskeskusteluista ei ole tehty opinnäytetöitä. Lisäksi työni on tärkeä, sillä se tulee olemaan koko Seppälässä, niin Suomessa kuin Virossakin, käytettävä kehityskeskustelumalli.

Työn aihe selkiytyi minulle kesän 2016 aikana. Oli selvää, että halusin opinnäytetyöni kohdistaa Seppälään, jossa itsekin työskentelen ja olin pyöritellyt ajatusta päässäni kehittää uusi kehityskeskustelumalli vanhan tilalle. Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuussa 2016 esittelemällä aiheeni ensin omalle esimiehelleni, joka kehotti ottamaan yhteyttä Seppälän henkilöstöjohtajaan, koska uskoi aiheen olevan hyvinkin ajankohtainen. Yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa juttelimme aiheesta ja sain paljon tietoa siitä, millaisiksi kehityskeskusteluja haluttiin lähteä kehittämään. Toteutussuunnitelma hyväksyttiin lokakuun alussa, jonka jälkeen kirjoitettiin opinnäytetyösopimukset ja aloin kirjoittamaan varsinaista työtä. Väliraportin esitin tammikuussa 2017 ja työ oli valmis helmikuun puolella välissä. Aikatauluni oli melko tiukka

ja tein opinnäytetyötäni töiden ohessa vapaa-ajallani. Töiden jälkeen kirjoittaminen tuntui ras-  
kaalta ja pyrinkin siihen, että keskityn opinnäytetyön kirjoittamiseen vapaapäivinä tai lyhim-  
pinä työpäivinä iltaisin. Olen silti tyytyväinen työni lopputulokseen.

Teoriaosuus koostui melko helposti tutkittuani alan kirjallisuutta paremmin. Välillä teorian  
kirjoittaminen tuntui hankalalta, mutta siihen auttoi kun keräsi lisää tietoa kirjoista ja interne-  
tistä. Lisäksi muutamat puhelut opinnäytetyöohjaajani ja työelämäohjaajani kanssa antoivat  
potkua työlle, kun sai uusia vinkkejä ja ehdotuksia, mitä kannattaisi tarkastella työssä. Empii-  
rinen osuus oli mielenkiintoista koota, sillä uusi kehityskeskustelumalli oli aivan uudenlainen.  
Joskus heräsi pieni epätoivo ja epävarmuus siitä, että olenkohan oikeilla jäljillä. Tuolloin lähe-  
tin työtäni arvioitavaksi työelämäohjaajalleni, joka taas sai minulle lisä varmuutta kommen-  
toimalla työtäni. Kokonaisuudessaan työn tekeminen jälkikäteen mietittynä oli mielekäästä,  
vaikka tosin hieman stressaavaa. Halusin tehdä työn intensiivisesti enkä pitkittää sitä turhaan.  
Alkuperäinen aikataulu on pitänyt melko hyvin. Alun perin ajattelin, että opinnäytetyö olisi  
valmis vasta maaliskuussa, mutta se valmistuikin jo helmikuun puolella. Yllätyin siitä, kuinka  
mielenkiintoista oli lukea henkilöstöjohtamisen kirjoja ja uskon, että olen niistä saanut paljon  
hyötyä myös omaan työhöni esimiehenä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Autio, Juuti & Wink. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut Oy.

Deci, E.L. & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press. New York.

Filosofian Akatemia. 2017. Sisäisen motivaation kehityspolku. Saatavissa: <https://filosofia-nakatemia.fi/palvelut#smk-top>. Viitattu 8.2.2017

Iltasanomat. 2017. Seppälä painii maksuvaikeuksissa – näin ketju reagoi. Saatavissa <http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000005042821.html>. Viitattu 14.1.2017.

Kauhanen, J. 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2.painos. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kauppalehti 2016a. Muotiketjut rynnivät Suomeen. Uutinen. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/uudet-ketjut-rynnivat-suomeen/C8xqdkUV>. Viitattu 30.1.2016.

Kauppalehti. 2016b. Seppälän omistaja kiistää vaateketjun olevan kriisissä – ”Ensi vuonna Seppälä tekee tulosta”. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/seppalan-omistaja-kiistaa-vaateketjun-olevan-kriisissa---ensi-vuonna-seppala-tekee-tulosta/7EbfajXJ>. Viitattu 30.12.2016.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista. Suomen liikekirjat.

Leopold, J. 2002. Human Resources in Organisations. Financial Times/Prentice Hall. London.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact Oy. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing Oy. 2006.



Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy.

Oikotie. 2017. Vaihtoehto kehityskeskusteluille. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/vaihtoehto-kehityskeskustelulle>. Viitattu 12.2.2017.

Profiles International Finland. 2010. Yritysjohdon henkilöarviointioapas. Saatavissa: [http://www.profilesinternational.fi/assets/yritysjohdon\\_opas.pdf](http://www.profilesinternational.fi/assets/yritysjohdon_opas.pdf). Viitattu 19.2.2017.

Salo, K. & Salo, P. 2016. Millainen on hyvä kehityskeskustelu – vinkkejä esimiehelle. Myynti & markkinointi. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/millainen-hyva-kehityskeskustelu-vinkkeja-esimiehelle>. Viitattu 10.2.2017.

Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Inforviestintä Oy.

Seppälä. 2008. Myymäläpäällikön kansio.

Seppälä. 2016. Www-sivusto. Saatavissa: <http://www.seppala.fi>. Viitattu 25.10.2016.

Seppälä. 2017. Www-sivusto. Salattu.

Sievinen, P. 2010. Seppälä – Oman elämänsä muotitalo. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Stockmann. 2013. Stockmann vuosikertomus 2012. Saatavissa: <http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16922/Stockmann+Annual+Report+2012+FIN.pdf>. Viitattu 17.12.2016

Stockmann 2014. Stockmann vuosikertomus 2013. Saatavissa: [http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16922/Stockmann\\_2013\\_Vuosikertomus.pdf](http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16922/Stockmann_2013_Vuosikertomus.pdf). Viitattu 17.12.2016

Stockmann 2015. Stockmann vuosikertomus 2014. Saatavissa: <http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16922/Stockmann+Vuosikertomus+2014.pdf/ed96853c-f227-4f60-b52e-6c5b53d55367>. Viitattu 17.12.2016.

Terveysverkko. 2017. Motivaatio. Www-sivusto. Saatavissa: <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>. Viitattu 8.2.2017.

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>. Viitattu 8.2.2017

Valtiokonttori. 2009. Osaaminen muutoksessa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-fi/Tietoa\\_Valtiokonttorista/Julkaisut\\_ja\\_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen\\_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut](http://www.valtiokonttori.fi/fi-fi/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut). Viitattu 5.2.2017.

Valtti. 2017. Itsetuntemus ja osaaminen. Saatavissa: [http://www.valmistu.net/uramatka/1\\_3.html](http://www.valmistu.net/uramatka/1_3.html). Viitattu 5.2.2017.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. AYY-Palvelu Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Helsinki

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, M. 2016. Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi? Mandatum Life. Saatavissa: [https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopettaa?cid=v\\_eb3fbea375b8f44d25efef67d4f789f0&cidtype=cpc](https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopettaa?cid=v_eb3fbea375b8f44d25efef67d4f789f0&cidtype=cpc). Viitattu 9.2.2017.

Vuokola, J. 2015. Hyvästi kehityskeskustelut? – ”Tarvitaan tiiviimpisyklistä palautetta”. Talouselämä. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta-3366330>. Viitattu 12.2.2017.

Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Ura. Saatavissa: <http://www.uralehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>. Viitattu 10.2.2017

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

## **FIILIS & FOCUS – UUSI TAPA KÄYDÄ KEHITYSKESKUSTELUJA**

Koska Seppälässä haluamme kehittyä paremmaksi kaikilla osa-alueilla, on aika uudistaa myös kehityskeskustelukäytäntömme. Siksi olemmekin kehittäneet uuden Fiilis & Focus -kehityskeskustelumallin, joka sopii paremmin Seppälän nykyiseen toimintaan. Henkilöstömme luo pohjan koko Seppälälle, ja meille on tärkeää kehittää kaikkien osaamista ja näin tehdä menestystarinastamme vieläkin menestyksekkäämpi!

### **Miksi tarvitsemme uuden tavan käydä kehityskeskusteluja?**

Seppälän entinen tapa käydä kehityskeskusteluja ei ole antanut haluttuja tuloksia. Keskustelut on käyty hyvin suppean keskustelulomakkeen avulla epäsäännöllisesti. Vanha kehityskeskustelu malli on vuodelta 2008, jonka jälkeen monet asiat ovat muuttuneet Seppälän toiminnassa eikä tämä keskustelutapa vastaa enää tämän päivän Seppälän tarpeita. Vanhan kehityskeskustelu toimintatavan avulla ei ole saatu haluttuja muutoksia aikaan henkilöstön osaamisen kehittymisessä. Sen takia on haluttu suunnitella uusi tapa käydä kehityskeskusteluja.

### **Mitä Fiilis & Focus -kehityskeskustelu tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään?**

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluiden tavoitteena on saada kehityskeskusteluista aidosti motivoivia ja hyödyllisiä. Keskustelut käydään vähintään kaksi kertaa vuodessa – tarvittaessa useamminkin. Keskustelut koostuvat kahdesta eri osiosta: fiiliksestä ja focuksesta. Toisin kuin perinteiset kehityskeskustelut uudet Fiilis & Focus -keskustelut tullaan käymään rennommassa ympäristössä toimiston sijaan. Keskustelupaikka voi olla esimerkiksi kahvila – keskustelupaikan voi päättää esimerkiksi yhdessä työntekijän kanssa. Paras keskustelutulos ei nimittäin välttämättä saada toimistossa, vaan uusi ympäristö voi vaikuttaa positiivisesti keskusteluun!

Vapaamuotoisemmilla ja useammin käytävillä kehityskeskustelulla pyritään saamaan parempia tuloksia henkilöstön kehittymisen ja sitä kautta koko organisaation tasolla. Keskustelutilanteet ovat vapaamuotoisempia, joten henkilöstö pitää niitä myös mielekkäimpinä, eikä jokavuotisena ”pakkopullana”. Keskusteluissa ilmenneisiin asioihin, kuten työntekijän kehittämiskohteisiin, voidaan alkaa saman tien panostamaan. Näin saadaan myös tehokkaampia ja nopeampia tuloksia, jotka vastaavat haluttua ja vaadittavaa osaamisen tasoa muuttuvissakin tilanteissa. Koska Fiilis & Focus -keskustelut ovat vapaamuotoisempia, niiden toivotaan myös lähentävän esimiehen ja alaisen välejä sekä madaltavan kynnystä hoitaa ikävimpiäkin asioita.

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluissa on kaksi eri aihekokonaisuutta nimensäkin mukaisesti: fiilis ja focus. Fiilis-osiossa keskustellaan työntekijän kuulumisista, tunteista työn tekoa kohtaan ja omakohtaisista kokemuksista ja tuntemuksista. Focussessä otetaan taas puolestaan käsitteilyyn henkilön vahvuudet ja heikkoudet töissä sekä kehittämistarpeet. Focussessä tarkastellaan työntekijän panostusta käynnissä oleviin Seppälän focuspoint-kohteisiin, kuullaan mitä ajatuksia työntekijällä on aiheesta ja tarkastellaan kehitettäviä osa-alueita ja onnistumisia. Etukäteen olisi hyvä miettiä, mitä asioita kunkin kanssa haluaa käydä läpi. Jos esimiehellä on tunne, että keskustelu ei välttämättä lähde itsestään etenemään, voi hän etukäteen kirjoittaa asioita ylös, joita haluaisi nostaa keskustelussa esille.

Keskustelutilanteissa on hyvä, että saatavilla on muistiinpanovälineet, mikäli halutaan kirjata ylös jotain esille tulleita, tärkeitä ja suurempia asioita. Esimiehet voivat halutessaan pyytää työntekijää keskustelun päätteeksi kirjoittamaan pieni, hyvin vapaamuotoinen raportti keskustelussa ilmenneistä asioista. Tällä tavalla työntekijä käsittelee vielä uudestaan puhutut ja sovitut asiat, mikä taas varmistaa sitoutumista niihin. Raporttia kirjoittaessa voi tulla myös esille uusia ajatuksia tai ideoita, mitkä kannattaa myös ehdottomasti kirjata ylös. Raportti toimitetaan omalle esimiehelle. Myös esimies voi kirjoittaa itsellensä ylös asioita, joihin tulisi tarttua ja miten voisi auttaa työntekijää onnistumaan eri osa-alueilla.

Vapaamuotoisemmilla ja useammin käytävillä kehityskeskusteluilla pyritään saamaan parempia tuloksia henkilöstön kehittymisen ja sitä kautta koko organisaation tasolla. Keskusteluissa ilmenneisiin asioihin, kuten työntekijän kehittämiskohteisiin, voidaan alkaa saman tien panostamaan. Näin saadaan myös tehokkaampia ja nopeampia tuloksia, jotka vastaavat haluttua ja vaadittavaa osaamisen tasoa muuttuvissakin tilanteissa. Fiilis & Focus -kehityskeskustelut toimivat samalla myös työtyytyväisyys/-ilmapiiri -mittarina. Koska Fiilis & Focus -keskustelut ovat vapaamuotoisempia, niiden toivotaan myös lähentävän esimiehen ja alaisen välejä sekä madaltavan kynnystä hoitaa ikävimpiäkin asioita. Lisäksi vapaamuotoisemmalla kehityskeskustelumallilla pyritään kasvattamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Keskustelujen tavoitteena on aikaansaada avointa dialogia koko organisaatiossa.

Fiilis & Focus -kehityskeskusteluja olisi hyvä alkaa pitämään mahdollisimman nopeasti. Esimiehet voivat suunnitella oman aikataulutuksensa keskusteluiden pitämiselle. Toiveena myös olisi, että muutamien keskustelujen jälkeen esimiehet lähettäisivät palautetta keskustelusta HR-päällikölle Mari Hartigille. Näin saadaan myös kehitettyä mahdollisia puutteita tai toiveita keskustelumallissa.